

Local Challenge Project

Local



Challenge

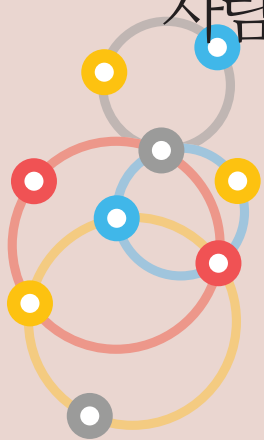


Project



change

사람과 자원, 마을 안에서 길을 찾다



- 백석올미영농조합법인
- (사)농촌공동체연구소
- (사)서곡생태마을
- 서귀포귀농귀촌협동조합
- 전환기술사회적협동조합



www.allmeone.com

백석올미영농조합법인

“할머니 손맛 한 번 볼터?”

충남 당진시 순성면에 위치한 한 시골마을. 하얀 돌이 많이 나온다고 하여 ‘백석’이라 불리는 마을의 일대에는 10만여 그루의 아름드리 왕매실나무가 뽕뽕이 들어서 있다. 매실나무는 봄이면 눈부시도록 새하얀 꽃으로 뒤덮이고, 여름의 문턱에 다다를 때면 알알이 영근 매실이 열린다. 마을에서는 오래전부터 이 매실을 수확해 정성껏 음식을 만들어 왔다. 특히 가족들을 생각하며 만든 할머니의 손맛이 깃든 한과는 맛이 유독 좋았고, 백석마을 부녀회장이었던 김금순 대표는 마을 대대로 전해져온 음식들을 다른 사람들에게도 선보이고 싶었다. 2012년 백석올미영농조합법인(이하 백석올미)의 시작이었다.

할매들의 반란

백석마을 부녀회는 마을기업을 설립하여 한과를 상품화하기로 했다. 김 대표를 포함한 부녀회원들은 전문교육 프로그램을 이수하며 사업을 준비해나갔다. 마을 사업을 하려면 법인이 필요했고, 33가구가 200만원씩을 출자해 영농조합을 설립했다. 출자금과 정부 보조금으로 마을에 공장도 마련했다. 할머니들을 설득해 제조방법에 변화를 가하고, 의견을 모아 지역특산품인 매실을 접목한 ‘매실한과’를 주력상품으로 내놓았다. 이외에도 매



김금순 대표와 할매들

백석마을 부녀회장 김금순 대표는 마을 대대로 전해져온 음식들을 다른 사람들에게도 선보이고 싶었다. 33가구가 200만원씩을 출자해 2012년 백석올미영농조합법인(이하 백석올미)을 설립했다. 출자금과 정부 보조금으로 마을에 공장도 마련했다. 할머니들을 설득해 제조방법에 변화를 가하고, 의견을 모아 지역특산품인 매실을 접목한 ‘매실한과’를 주력상품으로 내놓았다.

“

비수기 매출증대를 위한 마케팅 방안과
고객관리 방법을 배우고 싶어요

”



백석올미 전시판매장

실을 가공해 만든 매실 장아찌, 매실 고추장, 매실청, 매실 액기스 등을 생산하여 '올미원'이라는 전통먹거리 브랜드를 만들어 판매에 돌입했다.

매실한과를 포함한 다양한 음식을 만들며 백석올미를 운영해나가는 것은 다름 아닌 조합원인 할머니들이다. 이들은 단순 종사자가 아닌 마을기업의 주체이다 보니 할머니들 모두가 저마다 책임감과 자부심을 갖고 있다. 얼마 지나지 않아 할머니들의 손맛은 입소문을 타고 여기저기 알려지기 시작했고, 행정안전부가 지정한 충남 우수마을기업에 선정되기도 했다. 이들은 설립 이후 소비자들의 입맛을 사로잡으며 각종 공모사업 지원을 통해 차근차근 성장해 나갔다. 그리고 2014년 예비 사회적 기업을 거쳐 2015년에는 사회적 기업으로 인증을 받았다.

김 대표는 "마을기업을 운영하며 전통을 살리고, 지역과 마을의 농산물을 활용해 얻은 수익을 마을 사람들에게 되돌아갈 수 있는 선순환 구조를 만들어 가고 있다. 백석올미는 33가구로 시작해 현재는 58가구로 늘었다"면서 "할머니들은 지역에서 생산된 찹쌀과 매실로 만든 조청을 이용해 직접 매실한과를 만든다. 직접 일을 하면서 소득을 얻으니 더 즐거워 하신다"고 말했다.

백석올미는 지난 5년 동안 많은 성장을 했지만 2016년 매출 증가율은 전년대비 약 10% 수준에 머물며 급격한 성장 둔화를 겪고 있었다. 또한 제품의 80% 가량이 명절 성수기에 판매되고 있어 비수기와 판매량의 차이가 큰 편에 속했다.

김 대표는 "비수기를 보완하기 위해 체험 프로그램을 진행하고 있다. 그동안 상도 많이 받고, 방송에도 나오고 하다 보니 자연스럽게 홍보가 됐지만 비수기 매출을 늘릴 만한 다른 마케팅 전략이 필요하다고 느꼈다. 충남 지역공동체의 중간지원조직인 충남사회경제네트워크의 추천으로 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트 4기(이하 LCP)에 지원하게 됐다"며 LCP 참여 계기를 밝혔다.

경영진단 결과

1. 매출액이 전년 대비 성장둔화가 보이며, 순이익 증대가 필요
2. 한과의 원재료가격 상승에도 판매가격 인상이 어려운 상황
3. 제품 80% 이상이 명절 성수기에 판매, 비수기 매출을 올리는 것이 필요
4. 고령화된 직원들의 휴식 공간 필요

전략과제도출

1. 비수기 매출 증대를 위한 대중화와 마케팅 강화 방안 수립
2. 생산성 향상을 위한 근무환경개선 방안 수립
3. 고객관리 시스템 구축
4. 브랜드 리뉴얼을 통한 상품 및 홍보물 디자인 개선

과제별 실행내용

1. 상품 보존을 위한 포장방법 개선, 소포장 판매 시도
2. 브랜드 통일과 메시지 킷 정리, 패키지 디자인 리뉴얼
3. 고객관리법 실습 및 고객초정 행사 개최
4. 직원들을 위한 휴게실 설치

향후과제

1. 한과 대중화를 통한 고객 연령대를 확대해 비수기 매출 증대
2. 연구개발 전담부서를 설치해 차별화된 제품을 체계적으로 개발
3. 온라인 마케팅 강화를 통해 판매 비중을 높여 수익성 개선

안정적인 매출기반을 마련할 수 있는 마케팅을 고민하다

이영주 멘토는 “백석올미의 매출액 증가율이 급격히 둔화되고 있는 추세이나 한시적이지만 사회적기업의 인건비 지원이 있고, 당진시 등 유관기관의 관심과 지원이 확대되고 있어 자립 기반과 지속적인 성장의 기틀을 마련할 수 있는 좋은 시기”라면서 “명절 뿐 아니라 한과의 대중화를 위해 타깃을 조정하고 패키지 디자인과 포장을 정비할 필요가 있다”고 판단했다.

백석올미는 외부 자문 및 지원 프로그램을 통해 거의 매 해 개발된 수많은 브랜드 아이덴티티와 패키지 디자인, 제품명 등이 제각각 존재하고 있었다. 이를 하나의 아이덴티티로 정리할 필요가 있었다.

최효미 PR 자문단은 그 간의 비, 슬로건, 스토리를 정리한 것을 토대로 김 대표와 조합 실무자들과 논의를 통해 사업 초기 창업자와 마을 스토리에 집중했던 홍보를 넘어 제품 이야기, 소비자 중심의 비중을 높이는 방향으로 커뮤니케이션을 정비할 것을 제안했다.

기존에는 할머니들이 주체가 되는 마을 기업임을 강조하며 ‘할매들의 반란’이라는 문구를 전면으로 내세웠다면, 새로운 슬로건은 할머니들의 정성과 손맛, 건강한 간식이라는 메시지가 포함될 수 있도록 ‘할매의 깊은 손맛’으로 수정했다.

이를 바탕으로 메시지 킷을 정리하는 작업도 이뤄졌다. 다소 두서없이 흩어져 있는 제품 소개를 모아 홈페이지에 소개할 수 있도록 하고, 각 제품의 특징과 장점을 소비자 중심으로 재정비하여 마을과 제품 소개의 균형을 맞추고 패키지 명 등을 변경하기로 했다.

그리고 모든 제품 브랜드는 최고의 맛을 뜻해 제품을 강조할 수 있도록 ‘올미원’으로 통일하고, ‘백석올미영농협동조합’은 공식적인 서류에만 표기하는 법인명으로 사용하는 방법이 논의됐다. 김 대표는 “마케팅 교육과 컨설팅을 통해 기존 브랜드는 통일성



이영주 멘토의 조언

이영주 멘토는 그간 백석올미는 외부 자문 및 지원 프로그램을 통해 거의 매 해 개발된 수많은 브랜드 아이덴티티와 패키지 디자인, 제품명 등이 제각각 존재하고 있어 이를 하나의 아이덴티티로 정리할 필요가 있다고 조언했다.



이 부족하기에 하나로 묶어내자는 제안으로 패키지 디자인 및 브로슈어, 홈페이지 개편에 착수했다. LCP의 디자인 지원으로 새로운 패키지 디자인을 기다리는 중”이라고 말했다.

이 멘토는 “이미 확보된 주 고객층인 40대 뿐 아니라 2~30대의 젊은 소비자들의 구매욕을 자극할 수 있도록 소비자 특성에 맞게 포장을 개선하여 앞으로 한과가 명절음식이 아닌 웰빙 간식이라는 인식을 심어 대중화하는 방향으로 나아가 비수기 매출을 증대시키는 것이 바람직하다”고 조언했다.

다만 한과 대중화를 위한 소포장에 관한 논의는 포장기계 구매 등 시설 구비와 관련한 비용문제로 추후에 구체적인 방안을 모색하기로 했다.

초중고생 체험프로그램 활성화 방안 찾기

백석올미의 경쟁력은 바른 먹거리에 있다. 조합원들이 직접 배한 찹쌀, 콩, 깨, 매실 등을 원재료로 사용하고 화학 첨가물이 전혀 들어 있지 않은 전통의 방식으로 생산해낸 건강한 먹거리기에 소비자들이 안심하고 구매할 수 있다. 매실로 만든 초청은 HACCP(해썹) 인증을 받아 신뢰도를 높였다.

백석올미의 생산과 ‘할매의 깊은 손맛’을 책임지는 조합원인 근로자들의 평균 연령은 76세. 전문성은 누구보다 뛰어 나지만 고령화로 인한 생산성의 저하라는 문제점을 안고 있었다. 이 멘토는 생산성 향상을 위한 근무환경개선이 필요하다고 생각했고, 백석올미 건물 2층의 여유 공간을 활용하여 근로자들을 위한 휴게실을 설치하기로 했다. LCP의 지원금을 활용해 2층 공간을 직원들의 휴게실로 꾸몄다.

김 대표는 “조합원들의 반응이 아주 좋다. 원래는 세면바닥이었는데 방처럼 꾸며서 편히 쉴 수 있도록 했다. 휴게실에서 일주일에 2번 체조강사가 와서 수업을 하고 있다. 앞으로 여력이 된

다면 이러한 빈 공간을 활용해 백석올미에 방문한 도시민들이 휴식할 수 있는 카페 같은 장소도 마련하고 싶다”고 말했다.

한편 기존 백석올미의 먹거리, 전통공예, 농촌체험 등의 프로그램은 6차 산업 대상 선정 및 수상 이후 농업기술센터, 농업산업센터 등 주로 농촌 공동체 및 6차 산업 케이스 등 견학과 참고를 위해 오는 관계자 체험 비중이 높았다. 체험이 점점 늘고 있지만 확실한 수요가 있는 초·중·고등학생을 대상으로 한 체험 프로그램의 활성화 방안도 논의됐다.

백석올미는 마케팅 교육을 통해 체계적인 고객관리를 통한 매출 증대를 위해 고객데이터 관리법 실습을 수행했고, 2017년 2월 수도권에 거주하는 구매고객 40여명을 초청해 백석올미의 체험 프로그램과 연계한 초청행사를 개최하기도 했다. 당진시가 씨티투어 버스를 제공하고 참가한 소비자들의 반응도 기대 이상이었다.

마을 공동체의 행복 바이러스를 퍼뜨리다

백석올미는 ‘농업에 미래가 있고 행복한 노년이 있다’는 신념으로 마을의 자원인 쌀과 매실을 주제로 생산부터 유통, 체험까지 진행하고 있다. 마을에서 생산한 농산물을 정직한 가격에 공급하여 마을 사람들에게 되돌아 갈 수 있도록 돕고 판로를 연결하고 개척하여 안정된 생활을 보장하기를, 서로 함께 즐겁게 일하며 농산물을 재배하고 소비하는 모든 사람들이 ‘함께’ 행복해지는 세상을 꿈꾸고 있다. 할매들의 반란은 여전히 진행 중이다. 김 대표는 “사라지고 있는 마을이 많다. 우리는 마을 공동체가 함께 기업을 운영해 매실 한과의 수익을 모아 조합원들이 더불어 살 수 있는 터전과 안전한 먹거리를 제공하는 복지 시스템을 만들고 싶다. 신제품도 개발도 구상하고 있다”고 설명했다.

이어 그는 “훗날 자녀 세대들이 돌아올 수 있는 고향이 되어 그

“

수많은 BI ‘올미원’으로 통합 후
패키지, 브로슈어, 홈페이지 개편
마을스토리보다
‘할매의 깊은 손맛’ 내세우며
웰빙간식 한 홍보에 집중

2층 여유공간에 휴게실 설치
평균 76세 조합원 근무환경 개선

학생-일반인 대상
한과 체험프로그램도 시범운영

”

들이 일할 수 있는 일자리를 만들고 노후를 보장할 수 있는 곳
으로 만들어 가는 중이다. 백석마을도 귀농인들을 포함해 세대
교체가 되고 있는 것 같다”고 말했다.



www.ngy.kr

(사)농촌공동체연구소

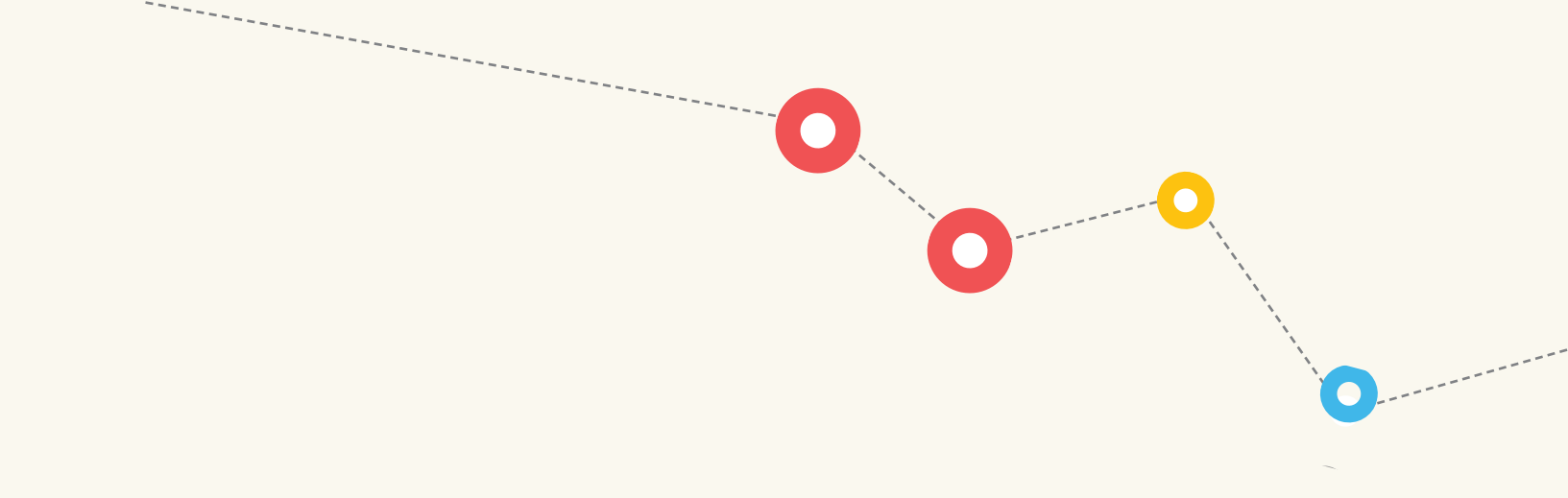
충북 제천 시내에서 버스로 한 시간 가량 들어가면, 덕산면 버스정류장 인근 어딘가 이국적인 분위기의 카페가 있다. 고소한 빵 굽는 냄새와 향기로운 커피 내음이 가득한 이곳에서 커피를 내리는 사람은 다름 아닌 다문화여성이다. 이곳은 (사)농촌공동체연구소가 운영하는 ‘누리마을 빵카페’이다.

지속가능한 마을 공동체를 꿈꾸다

(사)농촌공동체연구소는 2011년에 설립됐다. 연구소가 세워진 제천 덕산면은 과거 만 명 가량이 살던 농촌의 거점마을이었지만 다들 도시로 나가고, 농촌을 떠나면서 현재 이곳에 거주하는 마을 주민은 2,000명 가량. 인구가 줄어들면서 마을의 정주기반은 자연스레 축소됐다.

농촌공동체연구소는 사람과 자원이 선순환하는 지속가능한 마을 공동체를 지향한다. 이들은 지역공헌형 사회적기업으로, 농촌마을 공동체 활성화를 위해 생태적가치에 기반한 교육, 다양한 농촌문화의 창조와 주민향유, 상부상조 전통에 기반한 마을 사회적경제 활성화를 통해 행복한 농촌마을을 만들어가고 있다.





“

조직원간 신뢰-배려심 높이고 마케팅 능력 키워 마을의 원동력 되고싶어요

”

이들은 지역주민의 지역에 대한 자부심을 높이고 젊은이들이 고향으로 돌아올 수 있게 만드는 농촌 문화의 부흥을 위해 다양한 사회적기업, 일자리사업 등을 펼치고 있다. 누리빵카페, 파릇을 비롯해 ‘심마니’, ‘콩심이’, ‘목공소’, ‘마을밴드’ 등 다양한 협동조합을 설립·운영하고 있기도 하다. 마을의 특산품인 더덕과 브로콜리, 오미자 등을 가공한 제품도 판매하는데, 특히 이들이 운영하는 누리빵카페는 덕산에서 난 유기농 농산물을 이용해 빵을 만들어 판매하고, 지역의 이주여성들에게 경제활동의 기회를 제공하고 있다.

간디교육연구소, 덕산다문화 센터장 등을 겸임한 농촌공동체연구소의 한석주 소장은 한국-베트남 평화 프로젝트에 참가하면서 이주여성에 대한 많은 생각을 했다. 과거 한국에서는 이주여성들의 각기 다른 문화를 인정하기보단 그들을 한국 문화로 동화시키려는 분위기가 강했다. 한 소장은 이주여성들을 하나의 문화 주체로 인식해야 한다고 생각했고, 그들을 돕기 위해 누리마을센터를 설립했고, 누리빵 카페도 그 연장선상에서 태어났다. 빵 카페 운영은 결코 쉽지 않았다. 건강한 유기농 재료들을 사



한석주 소장이 농촌공동체에 집중하는 이유

한 소장은 사람과 자원이 선순환하는 지속가능한 마을 공동체를 지향한다. 이를 통해서만 지역주민의 지역에 대한 자부심을 높이고 젊은이들이 고향으로 돌아올 수 있게 만드는 농촌 문화의 부흥을 이룰 수 있다고 믿고 있다.

용하다보니 다른 곳에 비해 빵값이 저렴하지 않았고, 구제역이 나 환경적 영향이 미칠 때는 빵 값을 올릴 수밖에 없었다. 가격을 올리면 손님이 줄어드는 상황이 발생했다.

새로운 농촌공동체의 모델을 만드자

농촌의 청년들은 고향을 떠났지만, 깨끗하고 조용한 농촌환경에서 제2의 인생을 살고자하는 귀농귀촌인들이 하나 둘 마을로 들어오기 시작했다. 귀농귀촌인들이 마을에 자연스럽게 정착하기 위해서는 원주민들과의 원활한 소통이 중요하다. 서로의 화합을 통해 새로운 농촌공동체의 모델이 태어날 수 있었다.

농촌공동체연구소는 그러한 중간역할을 하는 일을 맡고 있다. 귀농귀촌인들이 지역에 잘 적응하고, 반대로 원주민들은 새로운 사람들을 자연스럽게 받아들일 수 있도록 하는 것이다.

한석주 소장은 “농촌공동체연구소가 설립되고, 우리는 화합과 결합을 통해 지역의 학교, 지역민과 함께하는 새로운 농촌공동체의 모델을 만들고자 노력하고 연구해 왔다”고 말했다.

이들이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원할 당시, 지역에 거주하는 이주여성 30여 명 중 베트남 국적을 가진 여성이 10여 명이었다. 농촌공동체연구소는 이주여성의 자기 실현을 돕고 베트남 문화와 역사 등을 이해하는 문화교류 활동을 펼치던 중 이들과 함께 할 수 있는 사업의 아이템을 고민했고, 그들의 자국 음식인 쌀국수를 테마로 하는 소셜프랜차이즈 사업을 운영하기로 의견을 모았다. 하지만 그 과정이 결코 쉽지 않았다.

한 소장은 “과정을 진행하면서 운영을 돕던 인원의 일부가 다른 음식점을 창업하게 되면서 우리가 진행하던 소셜프랜차이즈사업은 중단됐다. 그 일을 계기로 인력관리 및 관계개선 등을 포함해 운영에 필요한 여러 가지 경험과 애로사항을 한꺼번에 경

경영진단 결과

1. 대표자의 신념과 기업가적 마인드가 충분하나 인력 인프라가 부족하고 조직 내 팀빌딩이 부족
2. 비즈니스 모델이 구체적이지 않고 마케팅 역량이 부족

전략과제도출

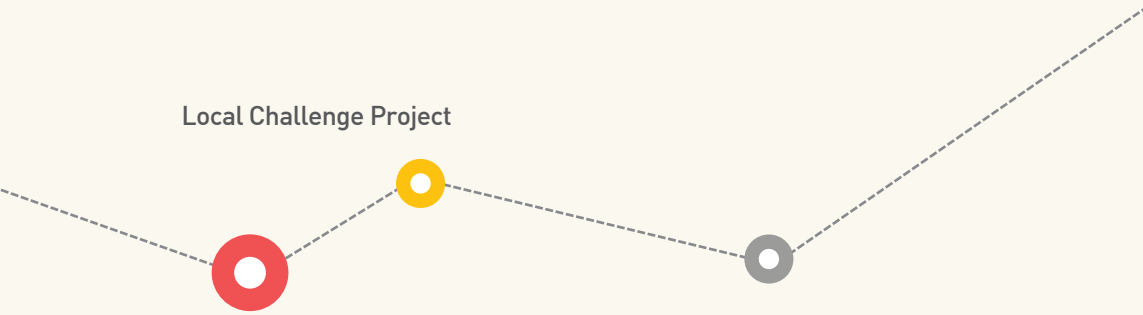
1. 구성원간의 신뢰와 배려 향상
2. 카페매출에 대한 원가와 수익성 분석
3. 제빵교육을 통한 제품 품질 향상

과제별 실행내용

1. CEO 교체와 주요 스태프인력 전면 교체가 이루어짐
→ 팀빌딩 워크숍 등의 노력이 있었으나 의견차이를 좁히지 못하고 조직 전체가 리폼됨
2. 전문가 채용 → 카페 운영의 경험을 가진 전문가가 스태프로 결합돼 보다 체계적인 카페운영이 가능해짐
3. 별도의 제빵 공장 설립 → 제빵공장을 별도 설립해 제품 품질 향상을 위한 기반 마련

향후과제

1. 조직 갈등 휴유증 해결 → 전 사무국장이 동일한 사업모델(쌀국수집)을 진행하고 있어 경쟁 및 갈등이 불가피
2. 전략과 비즈니스 모델의 구체화 → 미션과 비전을 구체적으로 어떻게 실행할 것인가에 대한 전체 청사진이 마련돼야 함. 특히 이를 위한 비즈니스 모델의 혁신이 필요
3. 공장 가동율 향상을 통한 수익 창출 → 고정비가 큰 공장을 설립했기에 가동율을 높일 수 있는 판매처 다각화가 필요



험했던 것 같다”며 “그 후 연구소를 재정비하고 빵집과 카페를 중심으로 운영하고 있다”고 설명했다. 그는 이어 “우리는 차츰 성장해가고 있다. 영업이익을 내는 일은 아직도 쉽지 않지만 지역 사랑방의 역할을 하고 지역의 건강한 먹거리를 소개하고 판매하는 일도 하고 있다”고 덧붙였다.

이 같은 경험을 통해 이들은 운영 기반과 역량, 네트워크망 강화, 그리고 시설자금 확보가 절실하다는 것을 깨달았다. 그것이 농촌공동체연구소가 LCP를 지원하게 된 계기가 됐다.

지역에는 현재 문화동아리 25개가 구성되어 있다. 지역의 대학과 함께 정주하는 환경이다. 농촌공동체연구소는 농지 5,000여 평을 운영하고 있는데, 식량의 자급을 위해 동반 생산자로 도시민이 일년에 최소 1~2차례 마을을 찾아 지역사람들과 함께 생산활동에 참여하도록 하고 있다. 또한 이들이 가진 200평 하우

스를 활용해 생산자 조직과 6차 산업을 연결하는 시도도 진행하고 있다. 현재 제천시와 논의되고 있다.

한 소장은 “출향인사 8,000여 명을 상대로 도시자녀들이 지역 교육의 기회를 체험하도록 하고 싶다. 협동조합, 원주민의 생활기반, 물자 내부순환, 교육과 문화, 식량자금, 농촌경관 유지, 생활기반 등을 조화롭게 구성하는 것은 사회적기업에서 수행하려고 한다”고 말했다.

LCP를 통해 크라우드펀딩을 진행했고, 직원들과 함께하는 워크숍도 진행했다. 한 소장은 “LCP는 기업의 방향성을 강조하는 것 같아 조금 아쉬움은 있었다. 하지만 멘토링 후 멘토 워크숍, 컨설팅 등을 통해 우리가 나아가야할 방향성에 있어 전환점을 가지게 됐다”며 “공동체의 성장과 사업 운영의 규모에 따라 내부인력의 역할이 중요한 것 같다. 그동안 대표로서 사업적인 회계



새 비와 쇼핑백 디자인



관리에 집중하지 못한 점이 있었고 내부 운영인력과의 소통이 부족했다. 그렇게 쌓인 갈등이 결과적으로 사업이 나뉘지게 된 계기가 되었다고 생각한다”고 말했다.

농촌공동체연구소의 원래 계획은 쌀국수나 빵공장을 독립시켜 운영해 수익의 일부를 지역사업에 투자하는 것이었다. 하지만 현재 빵공장은 독립 운영되며 제천지역의 어린이집 6곳과 지역 학교 등에 빵을 납품하고 있다.

농촌을 떠나지 않고 자긍심을 갖고 살 수 있도록

농촌공동체연구소에서 바라는 농촌의 모습은 무엇일까? 우선 선 순환하는 마을 사회적경제 생태계를 조성해 지속가능한 마을을 만드는 것이다. 지역에 정주기반이 잘 갖춰져 사람의 순환이 이루어지는 것, 20~30대가 농촌을 떠나지 않고 잘 살 수 있도록 하는 것이다.

한 소장은 “농업적 가치를 기반으로 해 지역민들이 농촌에 사는 것에 대한 자긍심을 높이고 싶다. 덕산면에 사는 것은 혜택받은 것이라는 것을 원 주민들이 느끼는 농촌을 만드는 것이다. 현재 2,300여명인 덕산면의 인구를 3,000명으로 늘리는 것도 하나의 목표”라고 설명했다. 그는 이어 “사회적 가치의 확산과 뿌리내림을 통해 지역과 우리의 색깔에 맞는 사회적 기업의 활동으로 지역의 변화에 기여할 수 있도록 진화하고 싶다”고 말했다.

별도의 빵공장 설립

현재 빵공장은 독립 운영되며 제천지역의 어린이집 6곳과 지역 학교 등에 빵을 납품하고 있다.

“

카페 전문가 채용 체계적 운영 가능
매출 원가와 수익성도 분석

별도의 빵공장 설립해 품질향상
지역 어린이집-학교에 납품

주요 스태프 교체 등
조직구성원 리폼 등 성장통 겪기도

”







cafe.daum.net/waterbug1253

(사)서곡생태마을

강원도 원주시 판부면 서곡리에는 우리나라에서 사례를 찾기 힘든 '교육공동체'가 있다. 어린이집에선 마을에서 직접 재배한 친환경 농산물로 맛있고 건강한 식사가 제공되고, 아이들은 산과 들로 나들이를 하면서 주변 동·식물의 생태를 관찰한다. 엄마들은 교사를 도와 아이들을 돌보고, 아빠들은 휴일에 와서 잔디를 심거나 모래를 깔고 망가진 시설을 고친다. 아이 하나를 키우는 데 온 마을이 함께하는 식이다.

나아가 아이가 자라 초등학생이 되면 '서곡초등학교'에 들어가고, 방과 후에는 '참꽃어린이학교'에서 또래 친구들과 뛰놀며 생태수업, 인성교육 등을 받는다. 이밖에 마을 안에는 숲교육을 하는 '자연누리 숲학교'도 있다. 마을주민들은 3개월 코스의 숲유치원 교사양성과정을 수료한 뒤, 5개월 실습 후 교사로 투입된다. 컴퓨터와 인터넷에 노출된 아이들의 숲치유과정도 학습하고 있다. 이밖에 중등대안학교인 '길배움터' 등 다양한 교육공동체가 자리 잡고 있다. 흔한 사설 학원과 PC방은 찾아 볼 수 없고, 들로 산으로 자유롭게 뛰노는 아이들의 함성 소리가 가득하다. 문병선 서곡생태마을 사무국장은 "자연과 전혀 관계를 맺지 않은 아이들은 성장해 자연을 지배대상, 경제적 수탈대상으로 여겨 훼손할 경우가 크다"며 "반대로 생태교육을 한 아이들은 함부로 자연을 훼손하고, 관계를 어그러트리는 경우가 적어 원만한 사회생활을 할 수 있다"고 전했다.



문병선 사무국장과 서곡생태마을

서곡생태마을은 1999년 원주시 시민활동가들의 교육공동체 사업으로부터 시작했다. 이후 2006년 현 위치인 원주시 판부면 서곡리에 자리 잡고 어린이집 소꿉마당의 터전을 마련했다. 초기엔 아이 교육을 위해 귀촌한 6~7가구의 조용한 공동 모임으로 진행됐다. 2009년 군 전술훈련장 이전계획을 백지화하는 운동을 벌이면서 마을주민들과의 소통의 중요성에 눈을 뜨게 됐다.

“

기업 비전과 사명을 확실히 하고
그에 맞는 탄탄한 중장기전략을 세우고 싶어요

”



마을과 함께 아이를 키우는 곳

서곡생태마을은 1999년 원주시 시민활동가들의 교육공동체 사업으로부터 시작됐다. 이후 2006년 현 위치인 원주시 판부면 서곡리에 자리 잡고 어린이집 소꿉마당의 터전을 마련했다. 초기엔 아이 교육을 위해 귀촌한 6~7가구의 조용한 공동 모임으로 진행됐다. 이후 군부대가 들어온다는 소문이 터지면서 마을에 변화가 일기 시작했다.

문 사무국장은 “지난 2009년 군 전술훈련장 이전계획이 발표되면서 아이들의 교육환경을 걱정한 부모들과 마을주민들의 반대 투쟁이 거세게 일었다”며 “이후 정부에 탄원서를 제출하고, 서명운동을 벌이는 등 각고의 노력으로 6개월만에 백지화를 이끌어 냈다”고 당시를 회상했다.

이 과정에서 교육공동체는 마을 주민들과의 원활한 소통의 필요성을 인식하게 됐다. 음악회를 준비하고, 주민들이 참여하는 합창단과 난타팀을 결성해 음악회 무대에 올렸다. 지속가능한 마을과 행복한 공동체로의 변화를 위해 (사)서곡생태마을이 창립과 마을 초등학교를 가고 싶은 학교로 변화시키는데 참여했다. 2011년 소꿉마당과 참꽃어린이학교, 졸업 조합원들 일부와 마을 주민들의 출자 및 출연으로 마을기업이 설립됐다. 서곡생태마을은 그간 풍물, 해금, 난타, 밴드, 청소년 모임, 독서, 반찬강좌 등 10여개 다양한 동아리를 육성했고, 도자기 공예사업 등을 진행하고 있다.

‘지속가능한 교육공동체’ 이상을 실현하기 위한 고민

서곡생태마을은 마을주민과 협동조합의 대표성을 띄고 있다. 각 협동조합의 추천을 받아 법인의 이사진이 구성된다. 멘토링 전 서곡생태마을의 비전은 ‘생명존중의 농업/농촌 활성화 운동’, ‘도농 상생의 지속 가능한 농촌 및 지역 만들기’, ‘농업에 기초

경영진단 결과

1. 확실하지 못한 사업 형태, 저수익성의 다양하고 다발적인 사업내용으로 미래 예측 불투명
2. 추진 주체의 의욕 상실 상태
3. 영업이나 마케팅 대상(고객)의 불분명

전략과제도출

1. 추진 주체 의욕 향상
2. 서곡생태마을 존재 이유, 즉 사명이 무엇인지를 명확하게 규정
3. 현재까지 수행하던 일들을 위의 기준에 맞추어 통합
4. 향후 무엇을 하여 어떤 사회적기업이 될 것인지 비전 확립
5. 사업 모형을 확정하고, 구체적인 방법론 선정

과제별 실행내용

1. 행복한 삶을 영위하기 위한 방법론을 제시하고, 지쳐있는 대표자 동기부여
2. 기업의 존재이유 (사명) 정립
3. 미래상 (비전)확립 : 농촌마을의 행복한 삶을 일구는 세계적 수준의 사회적기업
4. 복잡다난한 사업 정리, 중장기 전략을 수립하고 전략별 추진계획 수립
5. 지역교육기관이나 지자체와 협력사업 추진
6. 교육장 리모델링

향후과제

1. 전략 달성을 위한 세부사업은 동시 다발적으로 시행하지 말고 소위 Divide and Conquer 방법으로 실행
2. 공공기관과 협업할 수 있는 프로젝트 개발, 필요한 자금 확보



김천사 멘토의 도움말

김 멘토는 가장 시급한 과제로 '마을공동체 활성화'를 위한 공공기관 프로젝트 수행'이라고 봤다. 또 음악회를 제외하고 모든 사업을 영리 교육사업으로 전환하고 전산회계관리 시스템 도입, 고객관리시스템 구축 등 기본적인 경영관리시스템 등도 필요하다고 조언했다.

한 건강한 농촌마을 공동체 육성'이었다.

하지만 상주 인력이 단 3명으로, 수익모델이 도자기나 펜던트 제작 외에는 전무했다. 그마저도 인력의 문제로 적극적인 활동은 이뤄지지 못하고 있었다. 사실상 영업이나 마케팅 대상(고객)이 불분명해, 시골 마을에서 마을 사람들이 공동으로 해야 할 일을, 상황에 따라 만들어 내는 수준에 불과 했다.

문 국장은 "공동화를 목표로 잡다보니 공동화의 과제가 다양했다. 공동체 안에서 교육·경제·문화·복지 등 다양한 요구들을 해결하려고 하다 보니 운영구조가 동호회 수준 정도였다"며 "이대로 가다간 아무것도 될 수 없겠다는 위기감 속에 1년을 고민했고, 대학원을 졸업 할 때 쯤 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)의 문을 두드리게 됐다"고 말했다.

김천사 멘토의 고민도 '방향성' 설정에 맞춰졌다. 경영진단을 진행한 김 멘토는 추진 주체의 확고한 농촌 마을공동체를 만들기 위한 열정과 지식, 도자기 관련 교육과 체험 프로그램의 정착, 생태마을 교육장·저온저장고 등의 마을자원 활용도 등을 긍정적으로 봤다. 다만, 임직원들의 뚜렷한 비즈니스 마인드가 없고, 인력·경험·자금 부족 등을 위기로인으로 지적했다.

이에 가장 시급한 과제로 '마을공동체 활성화를 위한 공공기관 프로젝트 수행'으로 설정했다. 또 음악회를 제외하고 모든 사업을 영리 교육사업으로 전환하는 '기존 사업의 대폭적인 구조조정'과 전산회계관리 시스템 도입, 고객관리시스템 구축 등 '기본적인 경영관리시스템' 등도 필요하다고 조언했다.

"서곡생태마을은, 농촌지역 주민들이 꿈을 만들고 이루도록 지원하고, 농촌지역 주민들의 자립을 위한 생태계를 조성하며, 농촌지역 자원을 창의적으로 활용하는 사업을 일으킨다."

-서곡생태마을 사명-

김 멘토는 그간의 마을사업으로 피로가 누적된 문 국장과 직원



서곡생태마을의 다양한 동아리 활동

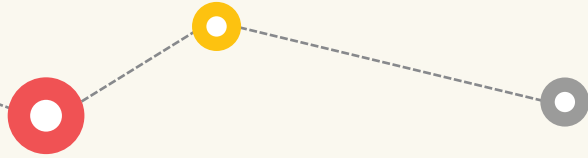
서곡생태마을은 그간 풍물, 해금, 난타, 밴드, 청소년 모임, 독서, 반찬강좌 등 10여개 다양한 동아리를 육성했고, 도자기 공예사업 등을 진행하고 있다.

들의 의욕을 찾아 주는 일을 먼저 시작했다. 이 과정에서 김 멘토는 마을사업에 대한 이해와 공감대 형성을 위해 서곡생태마을의 활동을 분석했다. 문 국장이 정리해 둔 자료를 모두 읽고, 공부하는 열정을 보여줬다. 이후 문 국장과 수많은 대화를 나누며 과제를 명확하게 해 새로운 서곡생태마을의 사명을 만들어 냈다.

또 사명과 함께 미래상도 ‘농촌마을의 행복한 삶을 일구는 세계적 수준의 사회적기업’으로 정했다. 특히 복잡다단하던 사업도 과감히 정리하고, 2개의 큰 중장기전략(꿈을 가꾸는 교육공동체 만들기, 자립형 마을공동체 만들기)을 수립했다.

김 멘토는 “사업전략이 앞으로 우리나라의 농촌사회가 가야할 방향과 일치한다고 판단된다”며 “국가 교육기관과 지방자치단체와의 협력 사업으로 추진하는 것이 바람직하다고 본다”고 조언했다.

문 국장도 동의했다. 그는 “우리의 교육은 경쟁중심, 외적 파고



“

마을교육 커리큘럼 만들고
마을선생님 키워
‘내면의 힘’키우는 마을교육 공론화

큰 2개의 중장기전략 하에
복잡다단한 사업들 과감히 정리

지역 교육기관-지자체와
협업할 수 있는 사업도 발굴 중

”



를 키우는 교육이라면 자기를 알고 내면의 힘을 키우는 것이 마을교육”이라며 “마을교육 커리큘럼과 마을선생님 육성을 통해 제도권 안에서 마을교육을 공론화 시켜 나가겠다”고 말했다.

조금은 특별했던 ‘무형의 공공서비스’에 대한 컨설팅

서곡생태마을은 상품이 아니라 무형의 공공서비스를 사업 모형으로 하고 있기 때문에 기존 제조업 중심의 컨설팅은 큰 의미가 없었다. 여기에 농촌·생태·교육 등 생태마을이 추구하는 가치에 대한 이해가 절대적이었다.

이에 김 멘토는 “서곡생태마을의 경우 일반 기업의 관점에서 평가하거나 멘토링 하는 것은 불가능했다”며 “다행스럽게 우연히 멘토가 가지고 있던 가치관과 방법론(행복한 삶, 행복하기 위한 방법)이 서곡생태마을의 비전과 사명에 부합되었기 때문에 성과를 거둘 수 있었다고 본다”고 밝혔다.

멘토링을 마치면서도 “공공성을 띤 사업내용들이지만 공공기관에서 살피기 어려운 사업내용들은 우리나라 농촌마을의 미래상이 될 수도 있다고 판단 한다”며 “어렵더라도 계속 추진해 성공하기 바란다”고 애정을 드러냈다.

문 국장은 “멘토를 정말 잘 만났던 것 같다”며 “앞으로 작은 마을에서 유치부부터 대학까지 대안교육의 틀을 마련하고 사회적기업을 중심으로 행복한 직업군을 마련해 지속가능한 마을 공동체를 만들고자 한다”고 포부를 밝혔다.



www.jejusallae.com

서귀포귀농귀촌협동조합



안광희 대표와 서귀포귀농귀촌협동조합의 시작

서귀포귀농귀촌협동조합의 시작은 제주가 좋아서 귀농·귀촌한 이들의 공동체 모임이었다. 그러나 제주도 남원읍에는 고등학교는 물론 서점이 한 군데도 없는 데다, 문화시설도 변변치 못해 제남도서관에 모여든 다양한 계층의 이민자들을 중심으로 남원 북클럽 독서동아리가 결성됐다. 이후 협동조합 아카데미 수업을 통해 기본적인 경영이론을 배우고, 2013년 7월 '서귀포 귀농귀촌협동조합'을 결성했다.

“위잉~ 위잉~” “우와~난다~난다”

조용한 바닷가 마을에 아이들의 환호성이 터졌다. 지도교사의 손짓에 따라 한 아이가 조종기를 조작하자 손바닥 위에 놓여 있던 드론은 4개의 프로펠러가 힘차게 돌면서 서서히 하늘 위로 날아올랐다. 이후 하늘 높이 떠오르더니 아름다운 제주의 풍광을 전송하기 시작했다. 환상적인 오름과 바다의 풍경에 아이들은 눈을 떼지 못했다. 섬마을 아이들은 ‘한번도 안 날려본 사람은 있어도, 한번만 날려본 사람은 없다’고 하는 드론의 매력이 폭 빠져들었다.

서귀포귀농귀촌협동조합 ‘제주살래’의 제주드론학교의 수업 모습이다. 제주드론학교에선 제주지역 아이들에게 다양한 드론 비행법 교육을 비롯해 드론과 VR에 대한 기초이론 교육, 실제촬영 및 편집을 통한 실습 교육 등을 진행하고 있다.

특히 자라나는 아이들을 미래형 인재로 키우는 데 있어서도 드론은 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 라디오·텔레비전·시계를 뜯어보고 조립하는 과정을 통해 자연스럽게 공학인이나 발명가의 꿈을 키웠다는 말이 있다. 우리 아이들이 일상에서 자주 드론을 접하고 직접 뜯어보면 그 가능성은 무궁무진하다.

서귀포귀농귀촌협동조합 안광희 대표는 “드론과 VR은 4차산업혁명 시대 첨단산업의 신성장동력으로 세계적인 시장성과 성장 가능성이 기대되는 분야다”며 “천혜의 교육환경을 가진 제주는



“

미션과 비전을 새롭게 세우고
사업-조직 내부역량도 키우고 싶어요

”



지역의 1차 산업과 관광산업 및 환경과 IT 분야 등과 융복합해 대한민국의 4차 산업혁명을 선도할 수 있으며 이는 제주의 새로운 기회와 도전이 될 것"이라고 전망했다.

'아름다운 제주'를 후대에 물려주기 위한 기업

서귀포귀농귀촌협동조합의 시작은 제주가 좋아서 귀농·귀촌한 이들의 공동체 모임이었다. 남녀노소 인기만점 감귤의 주산지로 잘 알려진 제주시 남원읍은 연중 온화한 날씨와 넓은 감귤 농장 탓에 최근 귀농귀촌의 1번지로 떠오르고 있다. 하지만 남원읍에는 고등학교는 물론 서점이 한 군데도 없는 데다, 문화시설도 변변치 못해 귀농귀촌인과 도시 이민자들에게는 아쉬움으로 남았다.

이에 남원읍에 정착하게 된 귀농귀촌인과 영화인·건축가·사진작가 등 다양한 계층의 도시 이민자들은 문화적 갈증을 채우려 자연스레 제남도서관에 모여들었다.

이들을 중심으로 3~4년 전 독서와 토론을 통해 제주의 역사문화를 배우고 제주를 더욱 가깝게 이해하고자 남원 북클럽 독서 동아리가 결성됐다. 이후 협동조합 아카데미 수강을 통해 기본적인 경영이론을 배우고, 2013년 7월 '서귀포 귀농귀촌협동조합'을 결성했다. 서귀포귀농귀촌협동조합은 아름다운 제주를 닮은 공동체, 다음세대를 이어가는 마을기업을 표방하며 대표 브랜드로 '제주살래'를 만들었다. 이들의 주요 사업으로 드론학교를 비롯해, 경력단절 여성들이 진행하고 있는 스몰웨딩(제주연리지), 향초체험 및 판매(엄마의바다), 꾸러미 사업(감귤 판매) 등이 있다.

또 남원읍 관내 17개 마을을 순회하며 온 가족이 관람할 수 있는 단편 독립영화와 인기 애니메이션 등을 저녁시간 대에 상영하는 청춘극장 사업도 추진하고 있다.

안 대표는 "지역 내 65세 이상 어르신 중 영화를 한 번도 안보

경영진단 결과

1. 미션에 따른 구체적인 비전과 실행 전략(장·단기) 부재
2. 엄마의바다 비즈니스모델 취약
3. 대표자의 대외 활동 관계는 우수하나 사업적 측면에서 조직 내부의 사업 역량과 인적 구성이 취약
4. 협동조합으로 구성원 간의 이해관계에 따른 사업의 중심점은 대표위주로만 이루어짐
5. 체계적인 내부 조직이 부재하며 인사, 회계 등 기본적인 업무역량 및 영업·마케팅·유통 등 체계적인 사업 역량 부족, 현금흐름, 소익, 원가 등 재무적 관리 역량 부족

전략과제도출

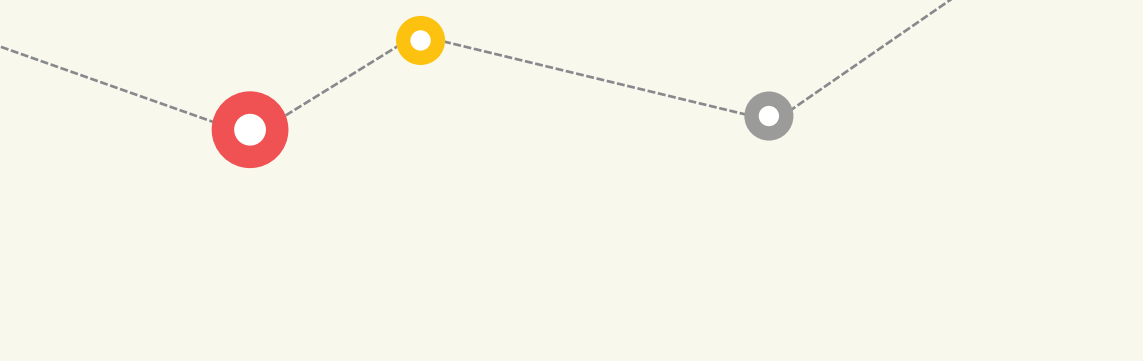
1. 비전 및 전략 수립
2. 효과적인 마케팅 및 판매 전략 수립
3. 조직 및 상품 브랜드 전략 및 실행

과제별 실행내용

1. 미션 및 비전 재수립, 사업 마스터플랜 수립, 3개년 실행계획 수립
2. 시장 및 경쟁사 분석 후 마케팅/홍보 전략 수립, 유통 전략 수립, 고객 DB 구축 계획 수립, BI/CI 개선 계획
3. 조직 및 의사결정 구조 수립, 상품 및 브랜드전략 실행
4. PR자문을 통해 '엄마의 바다' 메시지킷 완성, 신규 프로그램 기획

향후과제

1. 한정된 자원으로 선택과 집중의 마케팅이 필수적
2. 대표의 외부 활동을 보좌하고 경영을 이끌어갈 경영인 확보 필요
3. 사업모델의 지속가능성 확보(특히 드론사업)
4. 사업 Scale up 을 위한 자금 확보



서귀포귀농귀촌협동조합 조합원들.

신 분이 90%가 넘었다”며 “이주민이 지역주민과 이웃, 친구가 되는 상생화합 문화적 소통이 중요하다고 생각해 마을주민들에게 문화적으로 다가가게 됐다”고 말했다.

설립 4년차. 안 대표도 처음 제주에서 사업을 시작할 때 고운 시선만을 받지는 않았다. ‘다른 마을에서 온 네가 아는 게 뭐라고 나서냐’ 라는 비아냥도 있었지만 포기하지 않았다. 지역주민과 이주민간의 문화적 소통이 무엇보다도 중요하다는 확신이 있었기 때문이다. 이후 다양한 문화사업을 펼치며 우수마을기업으로 상도 받았다. 여러 매체에 소개되며 관심도 집중됐다. 하지만 그럴수록 방향성에 대한 고민은 컸다.

안 대표는 “지역에선 문화활동 협동조합이 거의 유일하다 보니 롤모델을 삼거나 벤치마킹 할 수 있는 사례가 적었다”며 “지역기업의 경영과 마케팅 컨설팅에 특화된 동그라미재단 로컬챌린지

프로젝트(이하 LCP)의 도움이 절실히 신청하게 됐다”고 말했다.

비전 설정-제주를 대표하는 사회적경제 허브 구축

이종익 멘토는 경영진단을 통해 서귀포협동조합의 장점을, 마을을 기반으로 한 사회적경제모델, 도시이주민들의 인적네트워크, 조합구성원들의 다양한 이력을 꼽았다. 이 멘토는 “향초 등은 노인일자리 창출이란 사회적 가치를 담은 제품으로 어르신들이 직접 만드는 창작성과 제주해녀에 대한 사회적 관심이 충분한 경쟁력이 될 수 있다”고 평가했다.

하지만 이주민으로의 지역적 한계와 전업이 아닌 부업으로의 집중력 저하 등이 약점으로 지적됐다. 주요 수익사업인 ‘향초’도 시장과 고객에 대한 분석이 필요하고, 품질이나 경쟁력에 대한 객관적인 평가가 이뤄져야 할 것으로 봤다.

여기에 장기(5년이상), 단기(1년)의 경영전략 설정이 시급한 것으로 판단했다. 또 난립된 비즈니스모델을 정리하고, 효과적인 마케팅·판매전략 수립도 필요하다고 조언했다.

이 멘토는 서귀포협동조합의 경영 비전으로 ‘3년 내 제주를 대표하는 사회적경제 허브구축’으로 설정했다. 주력도 3대 사업(엄마의바다, 마을특화 관광, 드론학교)으로 정리하고, 각 사업별 마케팅 전략을 새로 짰다.

엄마의바다는 업사이클링 캐릭터 사업으로 범위를 줄였고, 지역관광사업은 군과 연계사업으로 추진하기로 했다. 제주의 대표적 동백꽃 명소 등이 있는 남원을 관광은 기존 자원을 접이나 선으로 연결하는 것이 아닌 읍내에 상주하면서 다양한 문화체험과 관광, 휴식을 할 수 있는 프로그램을 만들 수 있도록 도왔다. 드론 사업은 지역의 장점을 활용해 드론파크 조성과 이를 뒷받침하는 교육·인증 사업으로 체계화 했다.



엄마의 바다 비 개발



엄마의바다 해녀향초 만들어요

향초 등은 노인일자리 창출이란 사회적 가치를 담은 제품으로 어르신들이 직접 만드는 창작성과 제주해녀에 대한 사회적 관심이 충분한 경쟁력이 될 수 있다는 평가를 받았다.

최근 '코딩(프로그램 교육)'이 초등학교 정규교과목으로 채택되는 등 수요가 높을 것으로 예상된 드론 교육은 초등학교 대상 방과후 특별활동 클럽 위주의 운영을 조연했다. 이밖에 조직의 위험관리 측면에서 화재보험에 가입할 것도 권유했다.

'엄마의 바다' -해녀의 문화적 가치에 대해 공감 시켜라

배유정 PR자문위원은 주력사업인 '엄마의바다'에 대한 기존 마케팅 상황을 분석하고, 목표와 과제를 설정해 갔다. 배 자문위원은 해녀라는 것 외에는 소비자의 마음을 사로잡을 '핵심 메시지(Primary Key Message)'가 없다고 판단했다. 이에 PR 목표를 '해녀의 문화적 가치에 대한 중요성을 일반인에 공감케 하는 것'으로 설정했다.

주요전략으로 '거의 일평생을 차가운 바다 속에서 물질을 해야 했던 해녀의 삶을 통해 우리가 지켜야할 소중한 문화유산에 대한 공감대 확대', '해녀들이 나이가 든 후에도 정체성을 지키며 삶을 유지할 수 있도록 하는 사회적 기업의 이미지 정립'을 꼽았다.

이어 은퇴한 해녀들의 삶, 전문가가 말하는 해녀의 문화적 가치, 외국인이 본 해녀의 특별함, 여행객이 바라본 해녀 등의 메시지를 나열해 잔잔한 울림이 있는 스토리를 구성했다.

여기에 엄마의바다를 홍보하기 위한 프로그램도 구성됐다. 바다 속 시점에서 전복을 캐는 해녀의 모습을 형상화 해 마치 관람객이 바다 속에 함께 있는 느낌을 주는 'AROUND와 함께하는 사진전'이 제안됐다. 또 태왁(자맥질을 할 때 가슴에 받쳐 몸을 뜨게 하는 뒤옹박)과 망사리(해녀들이 채취한 해산물을 담아두는 그물 주머니) 등을 전시한 SNS 포토존(#해녀스타일 #해녀체험_포토존), 휴먼다큐형식의 감각적인 영상(안), 해녀가 입수하는 과정부터 물질하는 것까지 체험할 수 있도록 한 VR체험 등이 제

“

엄마의바다, 마을특화 관광, 드론학교
주력 3대사업으로 정리하고
사업별 마케팅 전략도 새롭게 마련

특히 엄마의바다 홍보위한
사진전-VR체험-휴먼다큐 등 제안

멘토링으로 경영시스템 진화
기업 방향성 설정에도 큰 도움

”

시됐다.

안 대표는 LCP4기를 마무리 하면서 “무언가를 하고 싶을 때 보일 듯 말 듯 가리워진 길 같았는데 손안의 작은 등불처럼 1년 동안 끌어주는 관리를 받게 됐다”며 “기업경영의 체질이 바뀌게 됐고, 가고자하는 방향과 목적에 대한 길잡이가 됐다”고 만족감을 드러냈다.

이어 “멘토링을 통해 경영의 시스템이 진화됐고, 기업의 방향을 명확히 설정하게 됐다”며 “기업의 성장이 반드시 마을의 성장으로 이뤄져야 한다는 목표로, 제주의 행복한 삶을 주민들과 함께 나누며 사는 것에 집중 하겠다”고 포부를 밝혔다.



마을방송국 제주살래

전환기술사회적협동조합

전환기술사회적협동조합은 전라북도 1호 사회적협동조합이다. 적정기술 쪽에서는 전국에서 2호. 이곳이 뭐하는 곳인가? 이름에서 정체성을 읽을 수 있다. 전환기술이라는 단어를 통해 기술, 에너지와 관련된 곳이라는 것과 사회적협동조합이라는 명칭을 통해 이들의 구조와 설립 목적을 읽을 수 있다.

전환기술, 즉 적정기술은 본래 제3세계의 가난하고 소외된 주민들을 위해 개발된 인본주의적 기술을 의미한다. 지역문화나 자연적, 사회적, 경제적 환경에 적합해 누구나 사용할 수 있는 값싸고 소박한 기술을 뜻한다. 여기서 전환기술이라는 단어를 조금 친절하게 풀어줄 필요가 있겠다. 전환기술사회적협동조합 박용범 상임이사의 설명을 빌리면 다음과 같다.

“우리 조합 이름에서의 전환기술은 운동의 가치를 담은 이름이다. 전환기술이란 쉽게 적정기술, 적당기술 정도로 이해할 수 있다. 내 삶을 전환시키는 기술을 의미한다.”

과거에 우리는 도구를 쓰는 인간이었다. 스스로 만들고 활용하는 존재. 하지만 산업화가 진행되면서 전문가의 시대가 도래했다. 극단적으로 말하면 전문가 없이 혼자서는 아무것도 할 수 없는 바보의 시대가 열린 것이다.

박 상임이사는 “우리가 지향하는 건 아버지의 기술이다. 집에서 똑딱 전기를 이어붙이는 등 스스로 필요한 기술을 영위하는 것. 환경에 부담주지 않는 기술을 해보자는 취지로 우리는 시작됐다”고 설명했다.



박용범 상임이사가 적정기술에 주목하는 이유

박 이사는 아버지의 기술에 주목했다. 산업화가 진행되면서 전문가의 시대가 도래했지만 극단적으로 말하면 전문가 없이 혼자서는 아무것도 할 수 없는 시대가 된 것. 그래서 집에서 똑딱 전기를 이어붙이는 등 스스로 필요한 기술을 영위할 수 있는 삶을 추구하게 됐다.



“

사회적협동조합이라는 제약 넘게 자회사 설립-새 수익모델 개발에 도움을 주세요

”

내게 알맞은 기술, 전환기술

전환기술사회적협동조합은 적정기술 연구개발, 교육, 전문인력 양성, 생산활동, 보급유통분야 등 다양하게 활동한다. 전국적으로 유명한 에너지축제 ‘나는난로다’를 개최하는 곳이기도 하다. 시작은 2013년 4월, 발기인 9여명으로 설립됐다. 2009년부터 전국귀농운동본부에서 전환기술과 관련된 워크숍을 시작했었는데 당시의 전환기술은 자전거 페달을 돌려 전기를 생산하는 등 재미는 있지만 생활과 밀접하진 않은 수준이었다. 하지만 워크숍이 회를 거듭하면서 구들을 만들고 난로를 만드는 그룹들이 형성되기 시작했다. 그때 맺은 인연을 기반으로 모인 사람들이 전환기술사회적협동조합의 시작이었다. 마침 ‘로컬푸드’로 유명한 전라북도 완주군에서 ‘로컬에너지’에 대한 관심을 나타냈고, 이들은 자연스럽게 완주군에 동지를 틀게 됐다. 현재 조합원은 40여명. 상근 직원은 상임이사를 포함해 모두 5명이다. 사회적협동조합은 일반 협동조합과 달리 이익 추구보다 사회적 목적 실현이라는 공익적 동기가 설립의 주된 목적이다. 이들은 비영리 기업으로 완주군 등으로부터 공간, 재정 등의 지원을 받고 있는 상태로 기업의 유지는 양호한 상태다. 하지만 수익을 창

출하는 데에는 한계가 존재했다. 이것이 동그라미재단 로컬챌린지프로젝트(이하 LCP)에 지원하는 계기가 됐다. 박용범 상임이사는 “우리는 안정적인 수익 창출을 위한 비즈니스 모델이 필요했고 LCP에서 그런 교육을 지원한다는 정보를 접했다. 수익 창출을 위한 일선의 사업들이 독립적인 협동조합이 되고 전환기술사회적협동조합이 그 사업들의 허브 역할을 하고 싶다는 생각을 가지고 있었다”며 지원 계기를 밝혔다.

아이디어 실행에 필요한 방법을 배우다

LCP 이승용 멘토와 이들은 크게 두 가지의 목표를 설정했다. 그중 하나가 자회사 설립이다. 전환기술이 추진하고자 했던 독립적인 협동조합이다. 이들은 멘토링을 통해 ‘아궁이디자인협동조합’이라는 독립된 조합을 추진하기 위한 목표를 설정하고 실질적인 설립계획 수립을 진행했다. 박 상임이사는 “아궁이디자인협동조합은 제품을 판매하는 것이 아닌 시공을 하는 사람을 훈련시키고 그런 역할을 하는 사람들을 교육하는 역할을 하고자 하는 곳이다. 깊이 있는 교육을 하는 시공자 에이전시 역할이라고 생각하면 된다. 머릿속에 있던

생각을 LCP와 함께 구체화하기 시작했다”고 말했다.

새로운 조합 설립을 위한 조합원을 모집하고 설립의 방향성 및 구체성에 대한 의견을 모았다. 현재 2017년 설립을 목표로 준비하는 과정에 있다.

이 멘토는 “새 조합 설립에 관심있는 조합원들과 임시회의를 진행하고 설립에 동의하는 조합원 20여명이 참여한 워크숍을 개최하며 활발한 논의를 진행했다. 워크숍에 참석한 조합원 5명을 추대해 협동조합 결성을 준비하기 위한 준비모임을 설립했다”고 말했다. 그는 “자회사의 성공적인 설립과 운영을 위해 아궁이협동조합의 설립에 동의하는 발기인을 최대한 많이 확보하면서 동시에 실질적인 사업(아궁이 설치 등)을 병행하는 것이 도움이 될 것으로 판단된다”고 덧붙였다.

이들의 또다른 목표는 전환기술 신제품 개발이었다. 이들은 난로, 보일러 등 적정기술 제품을 개발, 제작해 왔으나 재고가 많아서 부담을 안고 있는 상태였다. 또한 조합의 성격상 보조금사업을 진행하는 것이 주가 되다보니 제품판매 수익 비율은 굉장히 낮은 상황. 이에 이들은 새로운 제품인 일산화탄소검지기, 초소형난로 등을 개발해 수익성 확보에 기여하려는 목표를 설정했다. 그 중 하나가 이동식 소형 에너지 자립주택인 달팽이하우스다.

박 상임이사는 “에너지 사각지대에 있는 사람들에게 필요한 것이 뭐가 있을지에 대한 고민에서 시작했다. 지역독거노인이나 어린이들이 난방비 부담을 덜 수 있도록 돕기 위해 달팽이하우스를 생각해냈다”고 설명했다.

이들은 LCP 과정 중 달팽이하우스 시제품을 제작했다. 완성된 시제품은 활용 대상자 선정 기준 등을 멘토링하는 과정을 거쳤다. 그 외 신제품 개발은 아이디어 도출 및 비즈니스 모델 구축까지는 완료했지만 제작은 연기된 상태다.

박 상임이사는 “달팽이하우스 시제품 제작을 거쳐 현재 사업 타당성 및 도면 수정 등을 거치고 있는 단계”라고 설명했다.

경영진단 결과

1. 최근 아궁이, 난로제작 및 시공분야를 전략적인 발전방향으로 생각하며 새로운 발전방향을 모색 중
2. 완주군청 등으로부터 공간, 재정 등 많은 지원을 받고 있는 상태로 기업유지는 양호하지만 난로와 아궁이 설치 등 영리를 목적으로 하는 사업은 수행이 원활하지 않음
3. 독자적 수익모델에 대한 경험이 많지 않고 생산과 교육, 연구개발 등 업무 과중으로 새로운 수익모델 개발에 관심을 기울이기 어려운 상황

전략과제도출

1. 신제품 개발
2. 사회적협동조합으로 외부 지원은 원활하지만 영리활동이나 독자적인 사업에는 한계가 많으므로 별도의 자회사(아궁이디자인협동조합) 설립, 독립적인 사업 진행

과제별 실행내용

1. 완주군 인근 독거노인과 어린이들을 대상으로 난방비 부담을 덜어주는 화목난로를 연료로 하는 단독주택형 컨테이너하우스를 제품화한 ‘달팽이하우스’를 제작·제공
2. 자회사 설립을 위한 실질적인 설립계획 멘토링, 설립에 동의하는 조합원 20여 명이 워크숍 개최 등을 통한 활발한 논의 진행, 협동조합 결성 준비모임 설립
3. 새로운 제품인 일산화탄소 검지기, 초소형 난로 등을 개발하여 수익성 확보에 기여

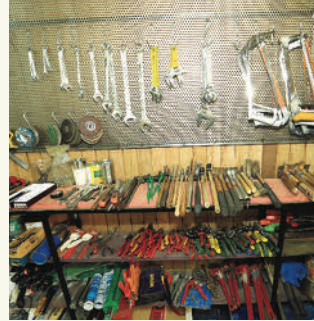
향후과제

1. 현재 설립 진행 중인 자회사는 기존 협동조합 운영 형태와 달리 속도감 있는 사업추진을 위해 집행구조는 주식회사 등의 수직적 조직 형태를 띠는 것이 좋다고 생각되며 영리기업의 운영과정에서 예상되는 문제점은 실질적 사업수행을 통해 해결해 나갈 필요가 있음
2. 자회사의 성공적인 설립과 운영을 위하여 아궁이협동조합의 설립에 동의하는 발기인을 최대한 많이 확보하면서 동시에 실질적인 사업을 병행하는 것이 도움이 될 것으로 판단



전환기술사회적협동조합 조합원들과 난로

전환기술사회적협동조합의 조합원들이 생각하는 전환마을은 '아버지의 기술'을 가진 사람들의 도움으로 마을에 활기가 돌고 관계가 살아나는 것이다. 이를 위해 전무후무 워크숍, 아궁이디자인협동조합 등을 준비하고 교육을 펼치고 있다. 한 개인에게 전문화된 교육을 전달하는 것이 아닌 많은 사람들이 필요한 기술을 개발하고 기쁨을 느끼는 것이다.





자회사 아궁이디자인협동조합 설립 눈앞 독자적 사업수행-수익활동 병행

이동식 소형 에너지 자립주택
‘달팽이하우스’ 제작-시공완료

일산화탄소검지기, 초소형난로
시제품 제작은 재고 부담으로 연기



전환기술사회적협동조합의 에너지축제 ‘나는난로다’ 현장
완주전환기술사회적협동조합은 매년 11월에 완주전환기술전람회 ‘나는난로다’를 연다. 다양한 난로와 화덕 뿐만 아니라 간식과 먹거리를 즐길 수 있으며, 대장간, 목공체험 등 이색적인 체험거리도 풍부하다.

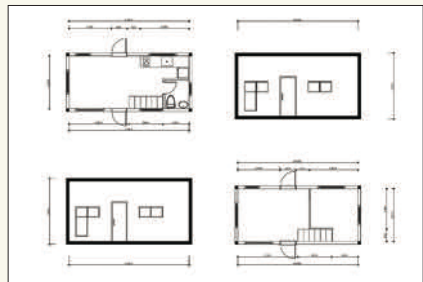
이 멘토는 “달팽이하우스 제작과 시공 외 신제품(초소형난로) 아이디어 도출 및 비즈니스 모델까지 구축했지만, 재고품을 소진하지 못한 상태에서 새로운 제품을 제작하는데 부담이 있어 신제품의 실제 제작은 연기했다”고 말했다.

에너지 전환마을을 꿈꾸다

전환기술사회적협동조합이 LCP를 통해 구현하고자 한 것은 새로운 아이디어 창출이 아닌 그들이 가진 생각을 구체화하고 방법론적으로 어떻게 실행해야 할지에 대한 도움이었다.

박 상임이사는 “우리는 영리 행위에 대해서는 무지할 정도로 초보다. 이번 교육을 통해 원가계산법 등 영리활동에 대한 개념을 닦고 배우는 계기가 됐다. 멘토의 도움을 우리가 실천해나가는 것은 상당히 어려운 일이라고 본다. 지원보다도 방법론적인 멘토링이 필요했다”고 말했다. 이 멘토는 “준비단계에 남아있는 자회사 설립을 마무리해 독자적인 사업수행과 수익활동을 계속 펼치기를 기대한다. 이를 위해 자회사의 정식설립 과정에 대한 멘토링과 경영지원은 어느 정도 필요할 것으로 보여진다”며 “각 기업의 멘토링 초기에 대상기업 전직원(조합원)이 참여하는 워크숍을 진행해 기업의 문제점과 해결방안을 조기에 도출하는 것이 좋을 것으로 판단된다”고 말했다.

전환기술사회적협동조합은 생활기술 플랫폼 형성을 중요한 키워드로 뽑는다. 두레 형식을 떠올리면 쉽다. 함께 배우고 서로 도와 에너지 문제를 해결하는 것이다. 박 이사는 “과거에는 마을에 기술을 가진 사람이 많이 있었다. 지금은 그렇지 않다. 우리가 생각하는 전환마을은 그런 사람들의 도움으로 마을에 활기가 돌고 관계가 살아나는 것이다. 이를 위해 현재 전무후무 워크숍, 아궁이디자인협동조합 등을 준비하고 교육을 펼치고 있다. 한 개인에게 전문화된 교육을 전달하는 것이 아닌 많은 사람들이 필요한 기술을 개발하고 기쁨을 느끼고자 한다”고 말했다.



이동식 소형 에너지 자립주택, 달팽이하우스

LCP를 통해 제작한 달팽이하우스 시제품. 현재 사업 타당성 및 도면 수정 작업 등을 거치고 있다.